



Protocolo de intervención para el mejoramiento del clima organizacional en la
institución educativa Diego Echavarría misas

Angie Paola Zuñiga Hoyos

Jose Daniel Salazar Londoño

Yisney Mejia Hernandez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 2022

Protocolo de intervención para el mejoramiento del clima organizacional en la
institución educativa Diego Echavarría misas

Angie Paola Zuñiga Hoyos

Jose Daniel Salazar Londoño

Yisney Mejia Hernandez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor(a)

Juan Esteban Gómez Moreno

Psicólogo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología

mayo de 2022

Agradecimientos

Nuestros más sinceros agradecimientos a todos los maestros que hicieron parte de este proceso formativo el cual está enfocado hacia el área organizacional, donde asesores como Juan Esteban Gómez Moreno fueron un pilar muy importante para guiarnos y esclarecer las dudas semana tras semana las cuales se iban presentando en el desarrollo académico del modelo de intervención, quiero resaltar nuestra entrega y dedicación y agradecernos mutuamente por el compromiso y la disciplina para el buen desarrollo de nuestro trabajo el cual queda para ser implementado en las institución Educativa y así mejorar la comunicación entre docentes y directivos, donde el rector es quien desempeña el papel principal y es a él a quien debemos parte de esta construcción debido a que siempre estuvo dispuesto a brindarnos la información pertinente.

Contenido

Lista de figuras	7
Resumen	8
Palabras claves: Psicología organizacional, clima, comunicación, asertividad, relaciones interpersonales.....	8
Abstract.....	9
Keywords: Organizational psychology, climate, communication, assertiveness, interpersonal relationships.....	9
Introducción	10
1 Fase del ver	11
1.1 Descripción de la institución	11
1.1.1 Razón social.....	13
1.1.2 Visión.....	13
1.1.3 Misión	13
1.1.4 Análisis de la estructura organizacional	14
1.2 Rol del Psicólogo desde el campo ocupacional.....	15
1.2.1 Funciones, procesos y su aporte de valor a la estrategia organizacional.....	16

1.3 Matriz DOFA.....	18
2 Fase del juzgar	19
2.1 Priorización de la problemática	19
2.2 Marco referencial.....	21
2.2.1 Actitudes	24
2.2.2 Condiciones físicas óptimas	25
2.2.3 Autonomía	26
2.2.4 Igualdad	26
2.2.5 Liderazgo eficaz y colaborativo.....	27
2.2.6 Relaciones interpersonales.....	28
2.2.7 Reconocimiento y desarrollo profesional	29
2.2.8 Remuneración justa por el trabajo realizado	30
2.2.9 Comunicación asertiva.....	31
3 Fase del hacer	34
3.1 Estrategia de intervención.....	34
3.1.1 Objetivos.....	36
3.2 Diseño plan de intervención	1

4 Fase devolución creativa.....	1
Conclusiones.....	3
Referencias	1
Anexos	4

Lista de figuras

Figura 1	11
----------------	----

Resumen

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un plan de intervención para la mejora del clima organizacional, identificando factores físicos, sociales y psicológicos que afectan la comunicación como factor esencial para un efectivo clima organizacional entre el rector y el personal docente de la Institución Educativa Diego Echavarría Misas. Se diseñó el protocolo con esta temática con el objetivo de mitigar estas situaciones que generan un clima organizacional negativo, pues los docentes en diversas ocasiones manifestaron algunas inconformidades, mostrando actitudes poco favorables y una notable decadencia en su motivación e identidad con la institución educativa.

Palabras claves: Psicología organizacional, clima, comunicación, asertividad, relaciones interpersonales.

Abstract

The present work focuses on the design of an intervention plan for the improvement of the organizational climate, identifying physical, social and psychological factors that affect communication as an essential factor for an effective organizational climate between the rector and the teaching staff of the Educational Institution. Diego Echavarria Masses. The protocol was designed with this theme in order to mitigate these situations that generate a negative organizational climate, since teachers on several occasions expressed some disagreements, showing unfavorable attitudes and a notable decline in their motivation and identity with the educational institution.

Keywords: Organizational psychology, climate, communication, assertiveness, interpersonal relationships.

Introducción

En el concepto de clima organizacional se articulan varias definiciones uno de ellos es el de la comunicación asertiva la cual es indispensable para el buen desempeño de este, dado que, en las compañías el clima organizacional es el ambiente que generan las emociones de los colaboradores la cual es fundamental en su nivel motivacional, siendo la comunicación una manera de transmitir emociones, aptitudes, agrado o des agrado ante una situación por esto, es importante identificar la manera como se emite el mensaje y como lo recibe el receptor, ya que, se puede interpretar de manera diferente de acuerdo al nivel de estudio, cultura, religión, edad y sexo. además, es importante evaluar a quien nos vamos a dirigir y por medio de que canal de comunicación se va a expresar el mensaje, ya que, no es la misma interacción que tenemos con nuestros con amigos que en una situación mucho más formal en la cual tenemos que dirigirnos a un jefe inmediato o a nuestros colaboradores.

El termino actitud se suma a la definición de clima organizacional en cuanto al grado de disposición que ejecuta el sujeto respecto al estímulo emitido, de esta manera es importante reforzando las actitudes negativas en la institución mediante modelos de persuasión acordes a la necesidad de cada individuo, fortaleciendo la comunicación eficaz logrando así, un punto de equilibrio entre el emisor y el receptor.

Por lo anterior el presente trabajo busco diseñar un plan de intervención identificando los factores físicos, sociales y psicológicos que afectan la comunicación.

1 Fase del ver

1.1 Descripción de la institución

La Institución Educativa Diego Echavarría Misas de Medellín fue creada por la resolución departamental número 16217 del 27 de noviembre del 2002, sin embargo, su historia comienza en el año 1964 cuando la asamblea departamental creó la escuela departamental Florencia, tres años más tarde esta misma corporación creó el liceo departamental Florencia, en una caseta del instituto de crédito territorial y con madres de familia como maestras voluntarias nació la institución que hoy se ha convertido en un patrimonio, conquista y orgullo de la comunidad que habita en la zona noroccidental de Medellín y en la región suroccidental del Municipio de Bello.

El nacimiento de la escuela se da por la necesidad que tenían las madres de la zona de educar a sus hijos, de esta manera, iniciaron las clases en las casetas con las madres como voluntarias como se mencionó anteriormente, fundando así los primeros grupos, un año más tarde, se empiezan a asignar los maestros, sin embargo las casas de los estudiantes se tenían que asignar como salones, debido, a que la escuela aún no se había construido y es la organización Alianza quien dona un presupuesto para la construcción de la misma, pero, esta se entrega sin terminar, sin embargo, los habitantes del barrio Florencia terminan la edificación por el deseo de que sus hijos tuvieran un lugar para educarse. La institución debe su nombre en honor a Don Diego Echavarría Misas, Industrial, filántropo, líder social e impulsor de las causas culturales y artísticas de nuestra ciudad, emblema a la raza y de los valores antioqueños.

En el año 1973 se implementa la doble jornada, ya que, la institución no podía cubrir toda la demanda escolar, para el año siguiente (1974) se hacen cambios en la infraestructura, construyendo 10 aulas, oficinas, áreas sanitarias y la biblioteca, En 1979 se proclama la primera promoción de bachilleres del Liceo Departamental Florencia, pero en la década de los 70`s y 80`s se presenta dos fenómenos dentro de la comunidad estudiantil, que fueron la interiorización de ideas revolucionarias, el movimiento de drogas y narcotráfico dentro de los colegios, donde la institución no fue ajena a estos problemas y se enfrentó no solo a robos sino también, al asesinato de algunos de sus estudiantes. En 1994 se creó la Ley 115 o Ley General de Educación y con ella se crearon también los Consejos Directivos. Al primer consejo directivo le tocó liderar la depuración del colegio, y es en este momento donde la población estudiantil de bachillerato empieza a disminuir observándose una deserción de manera masiva, en 1996 empiezan a crecer de nuevo la población estudiantil pero esta vez de una manera distinta con una mayor disciplina y organización dentro de la institución.

Su proyecto educativo está basado en la formación integral para una mejor sociedad, atendiendo los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria, media académica y media técnica, el equipo docente desempeña una función formativa, facilitadores y orientadores de los procesos de desarrollo del estudiante, quien es el protagonista en su proceso de enseñanza aprendizaje, el docente es un promotor del conocimiento y un investigador de su práctica pedagógica, se fomenta el aprendizaje colaborativo usando el sistema de aulas taller con el fin de aprovechar todas las capacidades del estudiante para aprender por sí mismo, interactuando con sus compañeros y siguiendo la tutoría del docente. La misión de la institución es formar personas que se identifiquen con los valores

y principios institucionales, competentes para interactuar con el mundo de la ciencia y la tecnología, a través de un P.E.I. contextualizado, pertinente y proyectivo. El compromiso de la Institución Educativa Diego Echavarría Misas es con la calidad del servicio educativo que ofrecemos a la comunidad.

Observación: Los siguientes fragmentos (Visión y Misión) fueron extraídos del Manual de convivencia de la Institución Educativa Diego Echavarría Misas.

1.1.1 Razón social

Institución Educativa Diego Echevarría Misas.

1.1.2 Visión

Para el 2026 la Institución Educativa Diego Echavarría Misas se consolidará como una organización escolar con altos estándares de calidad, reconocida por una sólida formación en valores y un alto nivel de desempeño académico, con diversas modalidades de formación técnica, que garantiza el acceso a la educación a todos los niños, niñas y adolescentes en igualdad de oportunidades reconociendo su diversidad y consolidándose como Conquista, Patrimonio y Orgullo de la comunidad.

1.1.3 Misión

Acoger y educar de manera integral a personas que reconocemos en su diversidad desde los niveles de educación preescolar, básica, media académica y media técnica, cuyas familias se identifican y reconocen con los valores y principios institucionales, buscando que sean competentes para interactuar en busca de una mejor sociedad, que reconocen los aportes del mundo de la ciencia y la tecnología, a través de un P.E.I. contextualizado,

pertinente y proyectivo. Nuestro compromiso es con la calidad del servicio educativo que ofrecemos a la comunidad.

1.1.4 Análisis de la estructura organizacional

Figura 1.

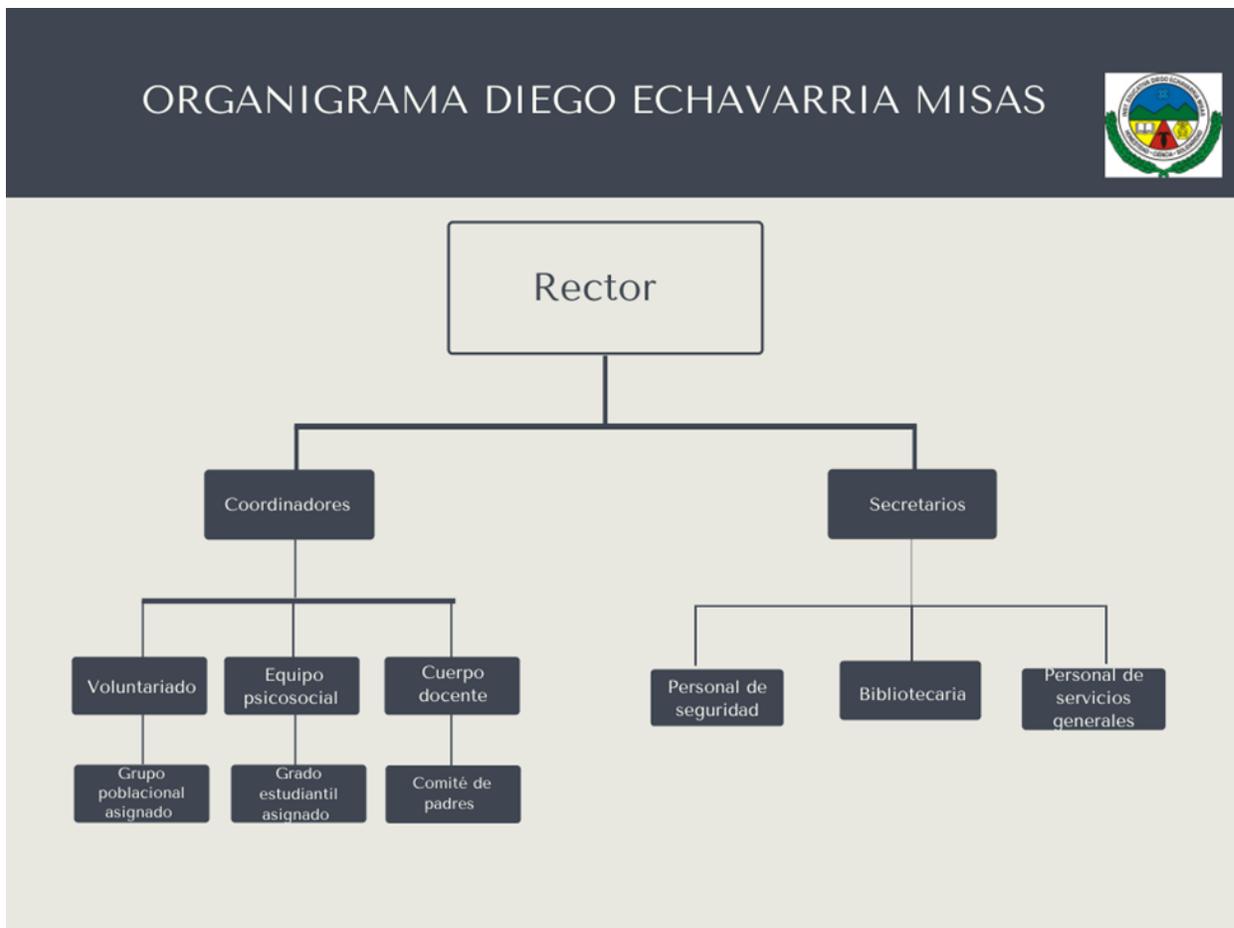


Figura uno: Organigrama Diego Echavarría Misas, autoría propia

El organigrama utilizado en la institución es de tipo vertical, en este podemos evidenciar de una manera clara la jerarquía en cuanto a cargos, roles, funciones y tareas a desempeñar.

1.2 Rol del Psicólogo desde el campo ocupacional

La psicología educativa es una de las ramas de la psicología, que se encarga de estudiar las formas en las que se lleva a cabo el aprendizaje humano, el desarrollo cognitivo; sobre todo en los centros educativos, esta analiza la manera en la que el ser humano aprende y así mismo se enseña, para que se dé un proceso más efectivo dentro del aprendizaje, que se dé una manera más rápida, ágil y efectivo para cada situación, dicho de otro manera, el objetivo de la psicología educativa es, el aprendizaje de los estudiantes y los distintos aspectos que modulan su desarrollo cognitivo.

Por otro lado, en Colombia la mayoría por no decir que todas las instituciones educativas cuentan con una figura llamada docente orientador, este rol lo puede ejecutar un profesional del área social este puede ser un psicólogo o trabajador social. El docente orientador tiene dentro de sus funciones, el asegurarse de que los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución tengan su debido proceso, además, de realizar un acompañamiento a la comunidad educativa, en esta misma línea, debe identificar las necesidades educativas de los estudiantes, para realizar un aporte a su proceso de aprendizaje, realizando una detección en esas falencias realizando un plan de acción y de esta manera avanzar en las áreas a mejorar, también, encontramos el estimular y promover el aprendizaje dentro y fuera del aula de clases para el crecimiento personal de los estudiantes, por último, se encuentra el facilitar y apoyar al estudiante en su entorno, escolar, social y familiar por medio de herramientas enfocadas a la reflexividad, análisis, comprensión y mejoramiento de las relaciones del niño, niña o adolescente con el mismo y

con el mundo que lo rodea. El objetivo y la finalidad de que en cada centro educativo este esta figura de docente orientador es que los alumnos tengan oportunidades de mejora de esta manera disfrutando no solo de su proceso educativo sino también, de su proceso personal.

1.2.1 Funciones, procesos y su aporte de valor a la estrategia organizacional.

Antes de empezar con la descripción del rol del psicólogo, debemos tener en cuenta que, el psicólogo/a que se encuentre desempeñando su profesión en este escenario no está vinculado directamente con la institución, sino que, se trabaja allí por medio de un programa de la alcaldía de Medellín, el cual es organizado por la secretaría de educación como un apoyo a la comunidad educativa, el profesional interviene en diferentes escenarios como: personal, familiar, organizacional, institucional, socio- comunitario y educativo en general, trabajando con los docentes, alumnos y miembros de la instituciones, en cuanto a sus funciones dentro de la organización podemos clasificar por medio área de gestión de esta manera podemos encontrar:

La información que se encontrará a continuación fue extraída de la cartilla de servicio de atención psicológica (S.A.P).

En el área de gestión directiva:

Planeación y organización: El psicólogo debe ser partícipe de la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, del plan Operativo Anual y del Programa que promueve ambientes escolares adecuados para el desarrollo humano de los estudiantes y su integración con los demás estamentos y grupos, Además, contribuir en

el proceso de evaluación de los resultados de la gestión y definición de los planes de mejoramiento continuo, por último, Intervenir en la definición de formas y canales de participación de la comunidad educativa para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Construcción del clima escolar: El psicólogo debe trabajar de la mano con la dirección de la institución para contribuir a un adecuado clima organizacional que aporte a la formación de los estudiantes, al desempeño docente y administrativo. Por otra parte, debe desarrollar estrategias e instrumentos destinados a promover y evaluar la convivencia institucional. Además, participa de manera activa en la construcción, redacción, socialización e implementación del Manual de Convivencia. Por último, ser partícipe en la definición de programas orientados al desarrollo de la cultura organizacional de la Institución Educativa.

En el área de gestión académica:

Diagnóstico, orientación de estudiantes, profesores y directivos: El psicólogo está a cargo de atender la consulta personal sobre aspectos psicológicos y sociales demandados por estudiantes y padres de familia. Además, dentro de sus funciones está el asesoramiento para la elaboración de instrumentos de evaluación del aprendizaje teniendo en cuenta los siguientes elementos: el desarrollo psicosocial de los estudiantes y el nivel de formación en el que éstos se encuentran.

Por otro lado, está el brindar ánimo a aquellos estudiantes sobresalientes para que ayuden a sus compañeros a mejorar sus aprendizajes. También, está el identificar los factores de riesgo psicosocial que pueden influir en la vida escolar de los alumnos, como

también está el diseño e implementación de estrategias para orientación vocacional. Por último, el psicólogo debe presentar informes generales sobre casos individuales para definir políticas de evaluación y analizar el desempeño escolar de los estudiantes.

Área de gestión con la comunidad:

Convivencia en el contexto institucional: Dentro de las funciones del psicólogo se encuentra el diseñar y poner en marcha la Escuela de Padres y Madres con el objetivo de brindar a las familias herramientas que permitan una mejor orientación psicológica, social y académica de los estudiantes. Además, debe promover la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos suscitados en la vida escolar de los estudiantes, También, encontramos que debe ser un agente participe en cuanto a la promoción del buen trato y de las relaciones armónicas entre los miembros del cuerpo docente, directivo y administrativo y promueve la colaboración amistosa y el liderazgo entre los estudiantes con fundamento en valores democráticos. Por último, debe establecer relaciones con las diferentes entidades e instituciones en el área de influencia de la institución educativa, con el fin de intercambiar experiencias y recibir apoyo en el campo de la orientación escolar.

1.3 Matriz DOFA

Internos	<p>Fortalezas</p> <p>F1. La población para intervenir cuenta con una formación académica amplia la cual nos permitirá llegar a una introyección del tema a intervenir</p> <p>F2. El interés por parte del equipo directivo por el</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Uso deficiente de la comunicación asertiva.</p> <p>D2. Poca disponibilidad de tiempo por parte de docentes y directivos.</p> <p>D3. Escasa motivación por temas de bienestar laboral.</p>
-----------------	--	--

	mejoramiento de la institucion (clima laboral) F3. La parte locativa cuenta con sitios adecuados y dispuestos para las intervenciones	D5. Sobrecarga laboral. D6. Limitante en los recursos financieros e infraestructura. D7. Limitante en el recurso humano dispuesto por la institución.
<p style="text-align: center;">Externos</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> O1. Capacitación fomentando el aprendizaje y desarrollo de competencias O2. Creación de ambientes de apoyo O3. Proponer actividades por fuera de la institución con el fin de fortalecer las relaciones laborales	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> A1. El entorno sociodemográfico A2. Falencias desde la secretaria de educación

2 Fase del juzgar

2.1 Priorización de la problemática

Actualmente, en la institución educativa Diego Echavarría Misas la cual está compuesta por 91 docentes aproximadamente, se observa, la necesidad de implementar y conformar un equipo de trabajo que esté a cargo de mantener y promover un buen clima laboral e institucional, específicamente, las relaciones interpersonales y empáticas, debido, a que se han implementados proyectos de manera intermitente dentro de la institución pero

estos no han llegado a consolidarse totalmente, por ende, en la actualidad la institución no cuenta con un plan o protocolo de intervención para las buenas relaciones laborales.

Considerando las circunstancias anteriormente mencionadas, tanto los directivos de la agencia, como nosotros psicólogos organizacionales en formación, observamos la necesidad de realizar una intervención con dicha temática, ya que, a partir del análisis de la situación actual que rodea la organización encontramos algunos factores y estímulos que están afectando de manera directa o indirecta el comportamiento de los docentes en cuanto a sus funciones dentro de la institución, lo cual afecta su desempeño de manera positiva o negativa según la percepción de cada uno de ellos.

Además, en el último reporte sobre clima organizacional realizado por los directivos de la institución se puede observar una afectación sobre las relaciones labores, dentro de las problemáticas más destacables se encuentran: manejo inadecuado de los conflictos laborales, dificultades para trabajar en equipo, falta de asertividad en el lenguaje utilizado por algunos docentes y por último la instauración de costumbres que afectan la vida laboral. Ante dicha situación se ha puesto en práctica varias estrategias para mitigar dicha problemática, como por ejemplo la implementación de planes de mejoramiento institucional para el mejoramiento de la convivencia laboral con su respectivo seguimiento, resultando poco eficaces.

Por último, dentro de la misión de la Institución Educativa Diego Echavarría Misas está el posicionarse como una organización escolar con altos estándares de calidad y dentro de sus valores institucionales encontramos el comunicarse, relacionarse asertivamente como también el tener empatía y es por esto que vemos la necesidad de implementar un

protocolo de intervención direccionado al mejoramiento de la comunicación asertiva, con el fin de ayudar a cumplir esos objetivos trazado por la misma organización.

2.2 Marco referencial

Durante varios años la definición de organización ha tomado varias definiciones según el contexto donde se desarrolla, por ejemplo:

"Autores que han investigado a las organizaciones desde la sociología como Krieger (1959), Schein (1982), Hall (1996), Bueno (2007), Daft (2005), Hodge y Gales (1998), De Val Pardo (1997), Etzioni (1964), Robbins (1996), Koontz y Weihrich (2007), Palma Le-Blanc (1993), Stoner, Freeman y Gilbert (1996), entienden la organización como un sistema, esto es, un todo complejo y organizado constituido por un conjunto de partes u órganos que interactúan. Es un sistema social que se construye deliberadamente con el propósito u objetivo común de producir bienes o servicios que satisfagan necesidades de los individuos. Se sustenta en una estructura con recursos económicos, físicos y tecnológicos, donde las personas establecen permanentes procesos de interacción social, comparten una cultura, trabajan juntas de manera coordinada, y de acuerdo con la división del trabajo cumplen funciones o tareas, desempeñan roles en una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Se pueden agregar características no compartidas por todos los autores; también es percibida como un sistema abierto que se relaciona con variables del entorno en que actúa; factores internos y externos la hacen dinámica y en permanente cambio. De acuerdo con las definiciones y características que se le atribuyen, la organización puede ser considerada como una categoría menor del sistema social, por su objeto y nivel de complejidad" (Méndez, 2018, p. 2).

"Payne y Pugh (1976) analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos con aspectos de la organización como: objetivos, grado de formalización, centralización, especialización, tecnología, tamaño, lugar físico, entre otras. Para Gary Dessler (1987): "El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (Schein, 1973, p. 183). "El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales)" (Chiavenato, 1975, p. 416). Taylor (1972) concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características actuales del ambiente; el segundo, las percepciones individuales; el tercero, las percepciones que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización cuya base son las percepciones de los atributos ambientales. Schneider y Reichers (1983) hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos, sino que resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como de las actividades que ejecutan en el cargo que desempeñan. Poole y McPhee (1983) entienden el clima como resultado de las experiencias de las personas en un ambiente (se integran aspectos objetivos y subjetivos) de acuerdo con su estructura (normas y recursos de la organización que regulan y guían el trabajo) y las relaciones entre los individuos y los grupos. Clima organizacional es el ambiente

propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006, p. 35).

Según la teoría del Clima Organizacional de (Likert 1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

De acuerdo con lo planteado por Likert, el clima organizacional se da de una manera cíclica, ya que, la organización que ya está establecida posee un clima organizacional el cual puede ser bueno o malo, y los trabajadores o subordinados como los denomina Linkert perciben este clima y este a su vez repercute en lo que es la percepción de la organización y está en el comportamiento del individuo con lo que respecta a su desempeño dentro de la misma.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (Ramos Moreno, 2012, pág. 27)

Dentro de nuestra revisión teórica encontramos factores que impactan de manera positiva o negativa en el clima organizacional siendo estos los siguientes:

2.2.1 Actitudes

Las actitudes las podemos definir como una predisposición que se aprende y se ejecuta al responder conscientemente de manera adecuada o inadecuada respecto a un estímulo, para cambiar las actitudes negativas y fortalecer las relaciones empáticas en la institución vamos a trabajar la persuasión.

¿qué es y en qué consiste la persuasión? En este campo, existen al menos tres términos fundamentales que a menudo se utilizan indistintamente, aunque con connotaciones diferentes: cambio de actitudes, persuasión y manipulación. Mientras que los dos primeros se utilizan generalmente en un sentido más o menos positivo, sin embargo, el tercero tiene un sentido claramente negativo. Y sin embargo en ello hay una buena dosis de hipocresía. (Ovejero Bernal, 2013)

Para trabajar la persuasión es importante conocer y promover las relaciones interpersonales y empáticas en los docentes y administrativos, de esta manera, se crean

estrategias basadas en el modelo de Hovland-Yale donde la premisa es que hay varias circunstancias que van a influir para que la persona cambie de manera de pensar u opinar, como por ejemplo de donde proviene el mensaje, las características del receptor y como tal el mensaje central que se quiere transmitir.

La persuasión de masas es un fenómeno complejo debido fundamentalmente a la propia complejidad del mundo de los medios de comunicación. Cada uno de ellos parece actuar con características propias y diferentes a como lo hace el resto. La evidente influencia que la televisión y los medios audiovisuales ejercen sobre nuestras vidas y la ampliación por ellos producida en las posibilidades de comunicación entre las personas no debe despistarnos del hecho de que no siempre son estos medios los que ofrecen todas las ventajas para la persuasión, mucho menos para una persuasión duradera y fiable. Los medios escritos, por ejemplo, garantizan en la mayoría de las ocasiones un nivel superior de comprensión de los mensajes fomentando su procesamiento a través de la ruta central, lo cual puede dificultar la persuasión en algunos casos, pero facilitarla también en otros y con efectos más persistentes. En todo caso, ningún medio es más persuasivo que otro en términos absolutos, por lo que, de cara al diseño de una estrategia máximamente eficaz, se impone el recurso combinado de varios de ellos según resulta habitual hoy, por otro lado, tanto en el ámbito de la comunicación comercial como en el de la persuasión política (Briñol y otros, 2008, pág. 164). (Ovejero Bernal, 2013)

2.2.2 Condiciones físicas óptimas

"Las condiciones físicas del sitio de trabajo, tales como la iluminación, ventilación, localización, acceso, además del horario, contribuyen o no para que los empleados desarrollen sus actividades con eficiencia y cumplan con los objetivos asignados" (Méndez, 2018, p. 97).

2.2.3 Autonomía

En relación con el concepto de autonomía, debe retomarse lo dicho por Kant en su texto *Respuesta a la pregunta ¿qué es la Ilustración?* (1784):

Donde define la autonomía como la capacidad del hombre para tomar decisiones por sí mismo. Según esta definición, lo primero que debe considerarse es la autonomía como una capacidad que puede estar diezmada o incluso ausente en el ser humano, y que no puede ser igual para todas las personas dado que en muchas ocasiones las personas que no tienen su autonomía disminuida pueden desear no lo que la recta razón ordena, sino lo que los sentimientos desean (Mazo Alvarez, 2011, p. 123).

2.2.4 Igualdad

La igualdad es un valor de alcance general quizás el más importante de todos, junto a la libertad— en los sistemas políticos modernos, indispensable para cimentar el Estado social y democrático de Derecho en el que vivimos. Su fundamento es el reconocimiento de la igual dignidad de todos los seres humanos por el hecho de serlo dignidad que es innata a la persona e inalterable por razón de las circunstancias, lo cual se traduce en la afirmación de una serie de derechos fundamentales inviolables y en la asignación al poder político de la función de garantizarlos y de facilitar su ejercicio. Como todo valor, la igualdad tiene a la vez un sentido fundante del sistema jurídico político y un carácter teleológico, en cuanto meta u objetivo del sistema (Montoya Melgar, 2007, p. 1).

2.2.5 Liderazgo eficaz y colaborativo

“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002). Para Davis & Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004), lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel y Slocum, 2004). (Aguirre y Serrano, 2017, p. 118).

El liderazgo colaborativo es una oportunidad para hacer un diagnóstico dinámico sobre las resistencias vinculadas a las creencias, los hábitos y las relaciones observadas en los individuos, en los equipos, en la empresa o la interacción de los tres planos. Todo viaje corporativo se lleva a cabo con una ambición de lograr un resultado, lo que sucede en ese viaje es ciertamente complejo, unas empresas se adaptan y consiguen el resultado, y otras no. (Linares Güemes, 2017, p. 122).

Esta variable usualmente se desempeña de manera absolutista la cual está encargada de dictar procedimientos, políticas y es quien decide qué objetivos alcanzar y cómo se pueden lograr por este motivo es que:

"En la cultura explícita, el estilo de dirección que caracteriza al líder es autocrático, lo que se confirma con los mecanismos de motivación que esta emplea en el ejercicio de su autoridad. Los elementos motivadores por parte del líder en las relaciones con los subalternos crean en ellos percepciones o actitudes que se explicitan en bajo nivel de confianza y en un mayor esfuerzo en la obediencia a sus

órdenes. El líder crea como factores motivacionales mecanismos basados en comportamientos coercitivos, es decir, utiliza mecanismos negativos de control social. Así, en esta cultura, la administración de personas es fuerte en razón a que incluye: coacción y amenaza (generalmente disfrazadas), supervisión severa y control rígido. De esta forma, las deficiencias se corrigen mediante la aplicación de amenazas, castigos, fiscalización y disciplina rígida" (Méndez, 2018, p. 90).

Sumado a esto (Méndez, 2018, p. 90) explica que:

"Los estilos de dirección de carácter autocrático impactan la percepción del clima. Las personas no encuentran satisfacción con su jefe inmediato por la escasa comunicación y el trato que tienen en sus relaciones interpersonales, en las que no hay suficiente confianza para comentar y buscar apoyo sobre los resultados del trabajo o para comentar sobre sus problemas personales. Perciben injusticia en algunas decisiones, lo que crea insatisfacción con las instrucciones cuando les asigna un trabajo, trasladan de cargo, asignan nuevas funciones, aplican sanciones, entre otros. A pesar de ello, acuden al líder en la búsqueda de soluciones a los problemas que les afectan en ocasiones en una relación social de miedo frustración y desconfianza"

2.2.6 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales forman parte de las relaciones sociales, y son la interacción que se establece entre dos o más personas de forma recíproca. Un componente esencial de esa interacción es la comunicación. Es un componente esencial de la psique, necesita del pensamiento y lenguaje y lo conforman las vivencias, la memoria, las emociones y sentimientos, las motivaciones y expectativas, los objetivos y metas, el potencial de cada sujeto en conjunto y sus

habilidades y actitudes, y a su vez de su capacidad de interacción psicosocial. Y puede ser verbal y no verbal, interindividual o intergrupala (Calle Santos, 2013, p. 1).

Por otro lado, esta variable también puede presentar efectos adversos para la organización, debido a que:

"La cultura se enmarca en el individualismo y la impersonalidad de las relaciones, lo cual lleva a la despersonalización. No se establece interacción de carácter informal. En la medición del clima organizacional se observa la relativa asistencia a fiestas, paseos y otros eventos u actividades de carácter informal cuando los propicia la empresa, lo que sostiene la impersonalidad. Es un poco mayor, pero no significativa, la intensidad de participación con amigos del área u otros fuera del sitio de trabajo. Tales situaciones no favorecen relaciones interpersonales de integración y cohesión de las personas con la organización y sus compañeros de trabajo, situación que impacta las percepciones del clima" (Méndez, 2018, p. 91).

2.2.7 Reconocimiento y desarrollo profesional

La ciencia del bienestar emocional ha arrojado resultados muy precisos en cuanto a que entre más emociones positivas siente una persona, mayor es la capacidad de aprendizaje, de enfocarse en las soluciones y de ser creativos. Todo esto sucede a través de una cascada de neurotransmisores que se desencadena en nuestro cerebro cada vez que sentimos este tipo de emociones. Estas características en la manera de ver las situaciones en un ambiente de trabajo generan enfoques, dinámicas, comportamientos, hábitos e interacciones, que promueven el logro de los objetivos, aprender de los errores y encontrar alternativas que al final garanticen resultados

satisfactorios para la rentabilidad y productividad de la empresa (De Jacobis, 2018, p. 12).

De acuerdo con el Estudio de Greenberg y Arakawa, Profit From the Positive, los líderes que más reconocen y motivan tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen. Sin embargo, llevar a cabo un reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo, que no sólo sea aplaudir, dar palmaditas, o caer en lo que se podría considerar un favoritismo; no es meramente como una receta donde echas todo y lo mezclas. Esta forma de reconocimiento, la cual debe de ser además de manera continua, está compuesta de 3 elementos primordiales: Que lo comprendas, que generes las bases para propiciar un desempeño de alto nivel; y que lleves a cabo el reconocimiento por este desempeño de alto nivel con tus colaboradores en formas auténticas y congruentes (De Jacobis, 2018, p. 14).

2.2.8 Remuneración justa por el trabajo realizado

Consiste en la potestad o facultad que tiene toda persona de recibir una retribución o contraprestación adecuada conforme al trabajo desarrollado, es decir, un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor. Empero, este derecho es concurrente al derecho al trabajo, no es independiente de este último, toda vez que se genera y se constituye en el momento en que la persona desarrolle una actividad o trabajo por cuenta de otra persona o del propio Estado (constitucional, 2009, p. 1).

2.2.9 Comunicación asertiva

Como lo menciona: (AVENDAÑO ORTIZ, 2014, pág. 8)

Asertividad significa que el trato con las personas sea abierto y sincero, ni demasiado pasivo, ni excesivamente agresivo. En cuanto a comunicación se refiere, nos permite exponer sentimientos, necesidades, emociones y opiniones de forma clara y franca buscando un resultado mutuamente satisfactorio. Ser asertivo implica tener claro lo que se quiere transmitir en el mensaje y ser capaz de expresarlo de tal manera que ambas partes comprendan el mensaje de la misma manera, evitando así vacíos de comunicación y por ende los malentendidos que puedan entorpecer las relaciones interpersonales o los resultados que se buscan.

Según la autora (Saucedo , 2016, pág. 10)

La comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmatividad en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás.

La comunicación, puede confundirse afirmativa o asertiva con comunicación agresiva, dándole así, equivocadamente a la agresividad en las relaciones interpersonales una connotación positiva.

El objetivo de la conducta asertiva o afirmativa es comunicarse honesta y directamente con los demás. Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere; respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. El asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos, y en hacer y aceptar quejas. Respetar

y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.

las características de la comunicación asertiva según la autora (Saucedo , 2016) son:
Volumen, velocidad, tono, ritmo y entonación.

Los elementos principales de la comunicación asertiva según la autora (Saucedo , 2016) son:

- Ser directo con lo que se requiere expresar.
- Enfrentarse al problema no a la persona.
- Tratar lo específico, no lo general.
- No dar excesivas explicaciones.
- No disculparse más de lo necesario.

La autora (Saucedo , 2016) clasifica la comunicación asertiva en tres tipos de estilos:

Pasividad o no asertividad. Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ofender, ser rechazados o incomprendidos. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.

Agresiva. Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad. Se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Asertiva. Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

Según (Perilla , pág. 5)

Para lograr esto es necesario que la gerencia y la comunicación interna, en las organizaciones, vayan de la mano, ya que las formas participativas de gestión y la transparencia en la comunicación hacen creer y desarrollarse a las organizaciones y a sus integrantes en un clima laboral favorable, dentro del marco de relaciones que tiene por meta alcanzar los objetivos de la organización (Empresa, institución o corporación) con efectividad.

3 Fase del hacer

3.1 Estrategia de intervención

Como estrategia de intervención emplearemos la metodología facilitadora planteada por Luzvian Saray Rubio la cual integra todas las dimensiones del ser humano, una vez se identifica su cultura organizacional se iniciarán acciones que concuerdan tanto con su misión como son su visión enfocada al cumplimiento de logros institucionales.

el clima organizacional de la institución está conformado por el ambiente psicológico donde los docentes, administrativos y demás colaboradores tienen una percepción la cual la definen sus comportamientos y actitudes hacia los demás y hacia ellos mismos, es por esto que nos parece muy oportuno emplear esta metodología ya que se enfoca en la acción luego en la reflexión y regresamos nuevamente a la acción, esta intervención permite tener en cuenta los aportes de cada integrante de la institución ya que se construye de manera colectiva (empresa- colaborador) elaborando un material creativo beneficioso para ambas partes respondiendo a los intereses de cada individuo.

Esta intervención ayuda a estimular ambos hemisferios del cerebro lo cual crea una mejor visión sobre la realidad actual de la organización en este caso la institución Educativa Diego Echavarría misas y se construyen nuevas estrategias apuntando al mejoramiento de las falencias en cuanto al clima organizacional y transformando de manera positiva las percepciones de cada docente o colaborador.

El material que se crea se consolida con una sensibilización en grupos homogéneos los cuales dan sus aportes desde su nivel educativo, sus vivencias instituciones y diferentes profesiones, lo cual, permite integrar la información y crear de manera co- participativa

elementos clave para abordar los grupos heterogéneos y enfocarlos en una transformación eficaz para su entorno.

Para llevar a cabo este método se emplean diversas técnicas de participación tales como: mapas mentales, juego de roles, construcción de conceptos a través de gráficos, encuestas, entre otros.

Por último, nos parece pertinente la implementación de esta metodología, ya que, esta está diseñada para la transformación organizacional específicamente para el sector educativo – publico enfocada en la cultura, clima y la experiencia del trabajo, de esta manera, respondiendo no solo a las necesidades del colaborador, si no, también a las exigencias que se generan para las organizaciones del sector público, las cuales deben brindar un servicio con calidad y excelencia.

3.1.1 Objetivos

3.1.2 Objetivo general.

Diseñar un plan de intervención direccionado al fortalecimiento de la comunicación asertiva dentro de la institución educativa Diego Echavarría Misas en el periodo 2022-1.

3.1.3 Objetivos específicos.

- Diseñar una campaña de expectativa, para generar mayor interés en la muestra.
- Proponer técnicas e intervenciones que están direccionadas a la comunicación asertiva.
- Dinamizar la búsqueda y difusión de la comunicación asertiva

3.2 Diseño plan de intervención

Porque comunicación asertiva no es solo “Hablar bonito”

Diseñar un plan de intervención direccionado al fortalecimiento de la comunicación asertiva dentro de la institución educativa Diego Echavarría Misas en el periodo 2022-1.

Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación	Cronograma por semana
Diseñar una campaña de expectativa, para generar mayor interés en la muestra.	<ul style="list-style-type: none"> •Post con preguntas relacionadas con la comunicación asertiva, estas serán enviadas en correos masivos al personal docente, con la fecha exacta del primer encuentro. •En el tablero de comunicaciones, realizar campaña de memes sobre la comunicación asertiva. 	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	<p>Acceso a internet</p> <p>Dispositivos electrónicos</p> <p>Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano.</p>	Captar la atención de la población a intervenir, de esta manera, posicionando la comunicación asertiva como un tema de interés.	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert (satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.	Ver anexos.	Tres semanas anteriores al primer encuentro.
Proponer técnicas e intervenciones que están direccionadas	Taller sobre la importancia de la comunicación	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	Disponibilidad en tiempo, espacio y	-Construcción grupal sobre que es la comunicación asertiva	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert	Ver anexos.	Duración de taller

a la comunicación asertiva.			recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar actividad de construcción de figuras en equipos, con limitación en la comunicación oral. - Reflexión grupal de la importancia de la comunicación y la comunicación asertiva. 	(satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.		una hora y media.
Proponer técnicas e intervenciones que están direccionadas a la comunicación asertiva.	Taller asertividad (énfasis en feedback, direccionado para directivos).	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	<p>Acceso a internet</p> <p>Dispositivos electrónicos (Video beam).</p> <p>Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano.</p> <p>Acceso al auditorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reproducción del video” Di No cuando quieras decir No” de Rosa Quintana - Efectuar actividad “Técnica del Sandwich”, con el fin de brindar herramientas para una eficaz retroalimentación. 	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert (satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.	Ver anexos.	Duración del taller 1 hora.
Proponer técnicas e intervenciones que están direccionadas a la comunicación asertiva.	Juego de roles	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	<p>Acceso a internet</p> <p>Dispositivos electrónicos</p>	- Exponer 4 situaciones diferentes en las cuales se les pedirá a los docentes que nos den la respuesta que se le brindaría al estudiante ante esta situación, una	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert (satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del	Ver anexos.	Duración del

			Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano. Acceso al auditorio.	vez terminada la socialización por cada una de las situaciones, se brindara una posible respuesta implementando la comunicación asertiva.	objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.		encuentro 2 horas.
Crear confianza, capacidad de escucha y habilidad de instrucción debido a que es crucial para la comunicación eficaz	Juego de ojos vendados.	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	Acceso a internet Dispositivos electrónicos (Video vea). Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano, vendas. Acceso al auditorio.	Este juego implica dividir a todos los jugadores en parejas. Uno de ellos tendrá los ojos vendados y navegará por una pista de obstáculos siguiendo las instrucciones que le da en voz alta el otro jugador.	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert (satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.	Ver anexos.	1 hora
Desarrollar la concentración, comunicación asertiva y fomentar	Recupéralo	- Angie Zuñiga, Yisney	Acceso a internet	Un miembro de un equipo de dos personas tiene los ojos vendados. El miembro con los ojos	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert	Ver anexos.	1 hora

el trabajo en equipo.		Mejia y Jose Salazar.	Dispositivos electrónicos (Video vea). Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano, vendas. Acceso al auditorio.	vendados debe recuperar elementos específicos del centro del círculo basándose en las instrucciones dadas por su pareja. El juego se complica a medida que otro equipo de dos personas se une a la contienda	(satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.		
Impulsar la comunicación creativa para Encontrar maneras creativas de comunicarse a pesar de las barreras creando habilidades para resolver problemas	Malentendido	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	Dispositivos electrónicos (Video vea). Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano, sillas. Acceso al auditorio.	Este juego implica a dos personas que deben sentarse espalda con espalda. La primera persona tiene un objeto y debe describirlo (sin decir explícitamente qué objeto es) a la persona B. La persona B debe entonces dibujarlo basándose en las descripciones de la persona A.	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert (satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.	Ver anexos.	40 min
Proponer técnicas e intervenciones que están direccionadas	Dinámica Intercambio de emociones	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	Disponibilidad en tiempo, espacio y	- Dar la posibilidad de que cada integrante exprese sus sentimientos	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert (satisfacción), con el	Ver anexos.	1 hora

a la comunicación asertiva.			recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> – Facilitar la despedida entre los integrantes de un espacio en común – Facilitar la manifestación de emociones 	fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.		
Proponer técnicas e intervenciones que están direccionadas a la comunicación asertiva.	Dinámica Las Huellas del Recorrido	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	<p>Acceso a internet</p> <p>Dispositivos electrónicos</p> <p>Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Dar la posibilidad para que cada participante pueda despedirse del grupo y el espacio – Facilitar la despedida verbal y escrita dando cuenta de lo aprendido – Brindar un espacio de contención para que se puedan expresar libremente 	Como sistema de medición utilizaremos una encuesta con escala Likert (satisfacción), con el fin de evaluar el cumplimiento del objetivo de la actividad y que la media de esta encuesta se encuentre en el indicador de satisfacción.	Ver anexos.	1 hora
Dinamizar la búsqueda y difusión de la comunicación asertiva	Dinámica de comunicación asertiva sobre memes (virtual).	- Angie Zuñiga, Yisney Mejia y Jose Salazar.	<p>Acceso a internet</p> <p>Disponibilidad del recurso humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Dar la posibilidad de expresar conceptos mediante memes los cuales pueden movilizar la imaginación de los participantes a buscar alternativas de comunicación asertiva. -Brindar facilidad de participar por un medio virtual. 	Socialización de cada uno de los memes enviados semanalmente en el tablero de novedades ubicado en la sala de docentes		Una vez por semana.

4 Fase devolución creativa

En el desarrollo del protocolo de intervención se viven varias experiencias enriquecedoras, desde el momento en que se inició, ya que, contamos con la autonomía para hacer parte del proceso desde el área organizacional enfocadas en docentes, administrativos y demás colaboradores ,siendo pioneros en este campo de acuerdo al requerimiento solicitado desde rectoría, la primera intervención fue pensada y diseñada mediante un diagnóstico llevado a cabo por uno de los coordinadores el cual estaba orientado hacia el clima organizacional donde se evidenciaron falencias en las relaciones interpersonales entre los docentes a causa de acciones, tales como el hecho que un docente lleve a cabo una actividad y los demás consideran que este lo hace para recibir una contribución, más no por sentido de pertenencia, desde ahí se planteó el tema a intervenir donde a partir de las bases que tenía la institución logramos mejorar un formulario planteado para la evaluación de dicho tema. Durante la evolución de este trabajo estuvimos reforzando los conocimientos de manera sincrónica con el diplomado el cual estamos llevando a cabo al mismo tiempo que el protocolo de intervención y es de gran ayuda debido a que los conceptos se encuentran más claros y se pueden llevar a la práctica en el campo institucional donde es de suma importancia.

Contamos con la oportunidad de recibir aportes por parte del rector los cuales también estaban de acuerdo con los temas propuestos tanto por el asesor de práctica en cuanto a las dimensiones como también las mejoras que planteamos, los docentes y demás colaboradores siempre tienen muy buena disposición al momento de los encuentros, lo que

se ha dificultado un poco es el desarrollo como tal del proyecto de protocolo de intervención debido a los espacios con los docentes y colaboradores , es un poco limitado ya que son clases virtuales y algunas en la modalidad alternancia muy cortas en tiempo entonces era poco probable la presencialidad al 100 % , aun así ya hemos logrado realizar varias intervenciones a algunos docentes y fue muy agradable compartir con ellos y conocer sus puntos de vista, en cada una de estas actividades estuvieron cerca de 24 docentes los cuales participaron y se logró sensibilizar el tema.

En la institución educativa Diego Echavarría se cuenta con un buen ambiente en el equipo psicosocial, tenemos muy buen apoyo por parte de la psicóloga encargada y el rector el cual realiza reuniones cada ocho días para llevar un seguimiento de nuestro proceso, consideremos que se han obtenido buenos resultados a pesar de las dificultades como los paros por falta de pago a los maestros, la alternancia y demás temas decadentes, el desarrollo de este protocolo de intervención a sido determinante en nuestro proceso, ya que, con ella finalizamos uno de los requerimientos para obtener nuestro título como psicólogos.

Conclusiones

- La comunicación asertiva es uno de los factores esenciales para un clima organizacional optimo, debido, a que dentro de cualquier organización o institución necesitamos relacionarnos con los demás de una manera adecuada y para esto es necesario tener en cuenta los diversos factores que componen la comunicación (mensaje, emisor, receptor etc.) y los distintos tipos de lenguaje que utilizamos diariamente.
- En la cultura organizacional infieren varios aspectos, como las actitudes negativas las cuales se pueden trabajar bajo metodologías de persuasión.
- Para lograr un diseño de intervención exitoso, es necesario conocer que tipo de población se va a intervenir, debido a que de esto depende el tipo de ruta a escoger (periférica o central), siendo así un factor determinante para el cumplimiento del objetivo.
- La comunicación asertiva es una habilidad social que no todo el mundo desarrolla, puesto que el termino es relacionado directamente con un “hablar bonito” cuando realmente consta de muchos más aspectos como lo son la puntualidad, tacto, congruencia, honestidad, equilibrado, respetuoso, entre otros.

Referencias

- AVENDAÑO ORTIZ, H. (2014). *repository unimilitar*. Obtenido de repository unimilitar:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11994/La%20Comu?sequence=1>
- Ovejero Bernal, A. (2013). Actitudes y cambio de actitudes: persuasión. En *Psicología social algunas claves para entender la conducta humana* (pág. 471). Madrid: Biblioteca nueva.
- Perilla , M. F. (s.f.). <https://intellectum.unisabana.edu.co>. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co>:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1833/131353.pdf;jsessionid=5FF1F016BAB80B8713AAAC4551FA7123?sequence=1>
- Saucedo , M. (2016). *www.expertici.com.mx* . Obtenido de www.expertici.com.mx :
<https://www.studocu.com/bo/document/universidad-mayor-de-san-andres/psicologia/comunicacion-assertiva/10302366>
- CALLE SANTOS, I. (20 de Noviembre de 2013). <https://www.farodevigo.es/>. Obtenido de <https://www.farodevigo.es/>:
<https://www.farodevigo.es/opinion/2013/11/20/relaciones-interpersonales-17333884.html>
- Ivette de Jacobis. (2018). <https://actualidadlaboral.com>. Obtenido de <https://actualidadlaboral.com>:

<https://actualidadlaboral.com.ve/seccion/detalles/reconocimiento-y-motivacion-incrementan-la-productividad>

Mazo Álvarez, H. (19 de octubre de 2011). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet:

[file:///C:/Users/Bienvenido/Downloads/Dialnet-LaAutonomia-5123760%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Bienvenido/Downloads/Dialnet-LaAutonomia-5123760%20(1).pdf)

Méndez Álvarez, C. (2018). <https://www.alphaeditorialcloud.com>. Obtenido de

<https://www.alphaeditorialcloud.com>:

<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/cultura-y-clima-fundamentos-para-el-cambio-en-la-organizacion?location=1>

Montoya Melgar, A. (Septiembre de 2007). <https://parlamento-cantabria.es>. Obtenido de

<https://parlamento-cantabria.es>: [https://parlamento-](https://parlamento-cantabria.es/sites/default/files/dossieres-legislativos/Montoya.pdf)

[cantabria.es/sites/default/files/dossieres-legislativos/Montoya.pdf](https://parlamento-cantabria.es/sites/default/files/dossieres-legislativos/Montoya.pdf)

Quiroz Trujillo, A., Velásquez Velásquez, Á., García Chacón, B., & González Zabala, S.

(s.f.). *Técnicas Interactivas para la investigación social cualitativa*. Obtenido de

Técnicas Interactivas para la investigación social cualitativa:

http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/proyectos_I/m%C3%B3dulo%202/Tecnicas%20Interactivas%20-%20Quiroz.pdf

Ramos Moreno, D. (Agosto de 2012). <https://repository.unad.edu.co/>. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/>:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima>

%20Organizacional.pdf;jsessionid=27B0F4F73E596BF01F9F08BA93E29979.jvm
1?sequence=1

Serrano Orellana, J., & Portalanza, A. (30 de Octubre de 2014).

<https://reader.elsevier.com/>. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/>:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#:~:text=%E2%80%9CEl%20liderazgo%20es%20la%20capacidad,el%20logro%20de%20sus%20objetivos.>

Anexos

Anexo 1: Campaña de expectativa

Post con preguntas relacionadas con la comunicación asertiva, estas serán enviadas en correos masivos al personal docente, con la fecha exacta del primer encuentro.



En el tablero de comunicaciones, realizar campaña de memes sobre la comunicación asertiva.



Anexo 2: Primer encuentro: Taller sobre la importancia de la comunicación (Docentes y directivos).

Primero se realizará una construcción grupal sobre que es la comunicación asertiva, que es lo que entendemos de este concepto y cuáles son sus ventajas de implementarlos en nuestro lugar de trabajo, después, se pasara a la actividad principal la cual consiste en: la construcción de figuras en equipos, con limitación en la comunicación oral, una vez terminada se pasara al cierre de la actividad con una reflexión grupal de la importancia de la comunicación y la comunicación asertiva.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los lideres encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 3: Segundo encuentro: Asertividad (Directivos, feedback)

- Apertura de la actividad con un video” Di No cuando quieras decir No” de Rosa quintana
- Actividad con “Técnica del Sandwich”

consiste en brindar retroalimentación negativa entre dos piezas de retroalimentación positiva:

Se empieza primero con un cumplido, un comentario positivo, o mencionando algo que la otra persona hace de manera adecuada para que se relaje.

Se continúa luego con la crítica, señalando lo que se quiere que la persona corrija (lo cual es el objetivo real de la charla)

Se finaliza con una llamada a la acción para aprender, para corregir o para mejorar. Más bien son palabras de ánimo y confianza para que no se sienta tan decepcionado por lo que acaba de escuchar.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 4 Tercer encuentro: Juego de roles (Docentes y directivos).

Se empezará con un saludo, presentación del tema y actividades a desarrollar, después, se realizará la apertura de la actividad con un pequeño video el cual puede ejemplificar como la comunicación asertiva es indispensable en las aulas, duración 1:03 minutos.

https://www.facebook.com/1025011114197614/videos/847678622607346/?_rdc=2&_rdr

Se realizará una actividad en la cual se expondrán 1 situaciones diferentes en las cuales se les pedirá a los docentes que nos den la respuesta que se le brindaría al estudiante ante esta situación, una vez terminada la socialización por cada una de las situaciones, se brindara una posible respuesta implementando la comunicación asertiva.

A mí no me gusta trabajar en parejas porque yo aprendo mejor solo.

-Pues las investigaciones dicen todo lo contrario (uso mis conocimientos para imponer mi criterio).

-En mi clase se trabaja en parejas porque pienso que una lengua no se puede aprender sin practicarla (uso mi posición, mis conocimientos y mi experiencia para imponer mi criterio, pero no tengo en cuenta los sentimientos y las necesidades del alumno).

- ¿No te has sentido cómodo en la clase? ¿cómo te has sentido? ¿necesitas más tiempo para pensar y reflexionar solo? Hay actividades que podemos hacer solos y luego comparar con los compañeros. Lo voy a tener en cuenta la próxima vez, ¿estás de acuerdo? (empatía).

Se le dará cierre a la actividad con la reflexión sobre la importancia de la comunicación asertiva y como cada uno de nosotros podemos implementarlo en nuestra vida profesional y personal para mejorar nuestras relaciones interpersonales.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo

electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 5 Cuarto encuentro Juego de ojos vendados (Docentes y directivos).

Objetivo: Proponer técnicas e intervenciones que están direccionadas a la comunicación asertiva.

Materiales: Acceso a internet, Dispositivos electrónicos (Video vea).
Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano, venda.

Dinámica de la actividad: Dividir a todos los jugadores en parejas. Uno de ellos tendrá los ojos vendados y navegará por una pista de obstáculos siguiendo las instrucciones que le da en voz alta el otro jugador.

Importancia: el juego de los ojos vendados funciona porque crea confianza, capacidad de escucha y habilidad de instrucción.

La confianza entre los miembros del equipo es crucial para una comunicación eficaz, ya que fomenta la cooperación y el trabajo en equipo exitoso. La falta de confianza, por el contrario, genera sospechas e impide la aceptación del otro.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo

electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 6 Quinto encuentro Recupéralo

Objetivo: Crear confianza, capacidad de escucha y habilidad de instrucción debido a que es crucial para la comunicación eficaz.

Materiales: Acceso a internet, Dispositivos electrónicos (Video vea), Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano, vendas, Acceso al auditorio

Dinámica de la actividad:

- 1.Un miembro de un equipo de dos personas tiene los ojos vendados.
- 2.El miembro con los ojos vendados debe recuperar elementos específicos del centro del círculo basándose en las instrucciones dadas por su pareja. El juego se complica a medida que otro equipo de dos personas se une a la contienda.

Importancia: Recupéralo desarrolla la concentración y comunicación asertiva fomentando el trabajo en equipo. La práctica del trabajo en equipo ayuda a los miembros a trabajar de manera eficaz para que en los entornos operativos puedan funcionar de manera más cohesionada. Es importante concentrarse en la persona con la que se está comunicando a pesar de cualquier distracción que pueda estar presente. Este juego funciona mejor en grupos grandes para aumentar la dificultad en el juego. Cuanto más caos al final, ¡mejor!

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 7 sexto encuentro Malentendido

Objetivo: Desarrollar la concentración, comunicación asertiva y fomentar el trabajo en equipo.

Materiales: Dispositivos electrónicos (Video vea). Disponibilidad en tiempo, espacio y recurso humano, sillas, Acceso al auditorio.

Dinámica de la actividad:

1. Esta actividad implica a dos personas que deben sentarse espalda con espalda.
2. La primera persona tiene un objeto y debe describirlo (sin decir explícitamente qué objeto es) a la persona B.
3. La persona B debe entonces dibujarlo basándose en las descripciones de la persona A.

Importancia: el juego Malentendido ayuda a impulsar la comunicación creativa. Encontrar maneras creativas de comunicarse a pesar de las barreras crea habilidades para resolver problemas. Ninguna comunicación funciona exactamente igual una y otra vez, y se

requiere creatividad para asegurar que la comunicación sea efectiva cada vez. Este juego puede ser adaptado para grupos más grandes trabajando en equipos de dos personas. Entonces puede convertirse en un concurso basado en quién tiene el dibujo más preciso.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 8 Dinámica Las huellas del recorrido

Implementos: hojas de papel, lapiceros

Duración: 45 minutos a 1 hora

Con la finalidad de brindar un cierre a las actividades buscando brindar un espacio reconociendo lo aprendido y afianzado dichos conocimientos, se les informa a los participantes que en modo de cierre deberán de pensar en cinco palabras, con las cuales resalten lo compartido y aprendido.

Se le asignaran un par de minutos para pensar y escribir las palabras en las hojas, acto seguido se pasa a formar un círculo donde cada participante pronunciara en voz alta las cinco palabras, si el participante desea puede dar una breve explicación de porque escogió dichas palabras.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 9 Dinámica Intercambio de sensaciones

Implementos: hojas de papel, lapiceros

Duración: 45 minutos

El objetivo de la actividad es facilitar y dar la posibilidad de que cada integrante se despidiera del espacio expresando sus emociones y sentimientos.

Quien coordine el encuentro les solicita a los participantes que en unas breves líneas escriban frases que describan como se sienten por este último encuentro. Es importante aclarar que deben escribir acerca de las sensaciones y emociones que les despierta la despedida del grupo.

De a una persona y sin ningún tipo de orden específico, los participantes podrán en voz alta compartir su escrito con el resto del grupo, el facilitador deberá cerciorarse de que todas las personas participen y puedan dar a conocer algo acerca de su sentir en ese momento.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>

Anexo 10 Dinámica Las huellas del recorrido (Opcional)

Implementos: hojas de papel, lapiceros, vinilos, hoja grande de papel periódico

Duración: 1 hora a 1:15

Con la finalidad de brindar un cierre a las actividades buscando brindar un espacio reconociendo lo aprendido y afianzado dichos conocimientos, se les informa a los participantes que en modo de cierre deberán de pensar en cinco palabras, con las cuales resalten lo compartido y aprendido.

Se le asignaran un par de minutos para pensar y escribir las palabras en las hojas, acto seguido se pasa a formar un círculo donde cada participante pronunciara en voz alta las cinco palabras, si el participante desea puede dar una breve explicación de porque escogió dichas palabras.

Al final en una hoja grande de papel periódico cada participante untara sus manos con pintura y la plasmara en el papel, esto con el fin de brindar un cierre simbólico a la actividad dejando literalmente su huella.

Para la evaluación del encuentro se debe mandar el siguiente mensaje a cada uno de los líderes encargados: Buenas tardes el siguiente enlace es para acceder a la valoración de la actividad, la cual será enviado por el coordinador a través el WhatsApp o correo electrónico, para ser compartida con su equipo de trabajo. (acceder con correo institucional).

<https://forms.gle/V9rRS1Jvq4UcpWyk6>